

Управление креативностью в современной организации

Развитие современной мировой экономики неразрывно связано с повышением требований к трудовым ресурсам. Существенную роль играют различные факторы: состоявшийся и нарождающийся мировой экономический кризис, рост безработицы в США и Европе, сокращение среднего класса в результате перевода основного производства товаров в страны Юго-восточной Азии и т.д. В то же время в современном информационном обществе возрастает потребность в инновациях, управлении знаниями и креативной экономике.

Термин «креативность» относительно недавно проник в практику управления конкретными людьми и коллективами. По данным из «Психологической энциклопедии», «начиная с 1970 г. ежегодно в среднем появляется 250 диссертаций, статей и книг на эту тему. В то же время, существуют различные определения креативности в специальной литературе.

Слово «креативность» связано с понятием зарождения, или истока и соответственно с родственным термином «оригинальность». Некоторые психологи полагают, что продукты творчества непременно должны иметь некую социальную ценность, в то время как другие предпочитают концентрировать внимание на процессе создания таких продуктов. Существует также мнение, что креативность – это уникальное достижение, способность или атрибут человека или некоторой общности людей.

Были выявлены некоторые общие личностные характеристики творческих людей, такие как придание высокой ценности эстетическим качествам опыта, широта интересов, энергичность, тяготение к сложным задачам, независимость суждений, автономность, интуиция, уверенность в себе, способность разрешать парадоксы или примирять явно противоположные или конфликтующие элементы в Я-концепции, твердое осознание себя как творческой личности. Помимо этого более развитые творческие способности имеют первенцы в семье и дети, рано потерявшие родителей. Эти обстоятельства, по-видимому, приводят к «интенсивно переживаемому детству», часто связываемому с последующими творческими достижениями. Группы творческих людей сильно отличаются по ряду других показателей, в частности, у писателей и их близких родственников чаще обычного встречаются аффективные расстройства, тогда как ученые-исследователи растут «интеллектуальными бунтарями» и склонны разрывать близкие связи с родительской средой в период отрочества-юности.(15; С.331).

По мнению Н.М.Лебедевой и Е.Г.Ясина, термин «креативность» тесно связана с термином «инновация», но «если креативность подразумевает выдвижение новых идей, то отличительным признаком инновации является воплощение их на практике» (27; С. 17).

Управлению креативными людьми придает сложность их необычность, зачастую весьма своеобразный, «сложный» характер – то, что в психологии и психодиагностике называют акцентуациями личности. По определению немецкого психиатра К.Леонгарда, акцентуации, - это особо выраженные индивидуальные черты, накладывающие отпечаток на всю личность и обладающие тенденцией к переходу в патологическое состояние. В частности, акцентуация может появляться в частой достаточно сильной (в зависимости от степени акцентуации) смене настроения, что, на наш взгляд, весьма характерно для творческих людей. .

В то же время, Мадиган и Элвуд (Madigan and Elwood, 1984) подчеркивают важное значение таких качеств, как любознательность и упорство. Они описывают, как швейцарский изобретатель Жорж де Местраль придумал застежку-«липучку». Однажды на охоте к его одежде и к шерсти его собаки пристали головки репейника. Стараясь отодрать репья от одежды, де Местраль заинтересовался, почему они так прилипают к ткани. Он рассмотрел репья под микроскопом и обнаружил, что на каждой головке имеются сотни маленьких крючочков. Много лет он настойчиво пытался найти способ крепления подобных крючочков к ленте из ткани. В конце концов, у него получилась «липучка».

У других творческих личностей процесс творчества проходит примерно так же. Бетховен проводил долгие часы за сочинением музыки, потом рвал исписанные листы и переписывал все заново. Лауреат Нобелевской премии Томас Манн утверждал, что он усилием воли заставлял себя ежедневно писать не менее чем по три страницы. Эти данные можно дополнить информацией Т.Любарта относительно личности О.Бальзака (9;С.156-157). Приведем эту информацию в кратком изложении. Вся жизнь и творчество Бальзака создаю картину маниакально-депрессивного психоза. Автор находит у Бальзака следующие признаки маниакальных симптомов:

- экзальтированное настроение в сочетании с беззаботностью, в особенности по отношению к пространственно-временным ограничениям;
- лихорадочное возбуждение в сочетании с писательским исступлением, вплоть до того, что почерк становится нечитаемым;

Тахипсия (ускоренный тип мышления) в сочетании с гипермнезией и интеллектуальной гиперактивностью. Об этом свидетельствует главная работа Бальзака, состоящая из 64 романов, написанных в течение 20 лет, что составляет по три романа в

год, не считая работы по переписыванию, - Бальзак по десять раз переделывал рукописи своих романов и использовал свои авторские права для изменения текстов;

- бессонница из-за гиперактивности, в результате чего он проводил ночи за сочинениями;
- мегаломаниакальные квазибредовые идеи богатства и величия, что приводило Бальзака к многочисленным долгам.

В исследованиях творчества в основном преобладают данные, почерпнутые из жизни творцов художественного склада – писателей, художников, музыкантов. В то же время даже собственно интеллект, о котором, казалось бы, собрано достаточно научных сведений, далеко не так однозначен, как может показаться. Так, Гарднер предложил семь различных форм интеллекта, охарактеризованных ниже. В скобках указано по две известные личности, достигшие благодаря соответствующему виду интеллекта выдающихся успехов.

- Пространственный интеллект. Данная форма интеллекта используется при решении задач навигации или пространственного перемещения, а также при чтении карт и рисования (Пабло Пикассо, Берта Моризо).
- Музыкальный интеллект. Эта форма интеллекта важна при игре на музыкальном инструменте, пении, слушании музыки (Игорь Стравинский, Жаклин дю Пре).
- Языковой интеллект. Эта форма интеллекта используется во всех языковых функциях, включая слушание, речь, чтение и письмо (Т.С.Элиот, Джейн Остин).
- Логико-математический интеллект. Особенно важен для решения абстрактных задач в логике и/или математике и в логическом мышлении (Альберт Эйнштейн, Мария Кюри).
- Межличностный интеллект. Эта форма интеллекта применяется при взаимодействии с окружающими и понимании их поступков (Махатма Ганди, Мария Тереза).
- Внутрличностный интеллект. Требуется высокого уровня чувствительности к собственному состоянию, переживаниям и способностям (Зигмунд Фрейд, Диана – принцесса Уэльская).
- Телесно-кинестетический интеллект. Данная форма интеллекта необходима для точного управления движениями тела (например, в танце или спорте) (Марта Грэхам, Штефи Граф). (16; С. 48).

Наиболее практичным из ранних исследований была опубликованная в 1926 г. Работа Грэхема Уолласа «Искусство мысли», где креативность была представлена как процесс из четырех этапов:

- **подготовка:** мозг индивида воспринимает идею и изучает ее
- **инкубационный период:** проблема обрабатывается бессознательным. Во время этого этапа происходит синтез составляющих проблемы
- **озарение:** «ага» - эффект
- **верификация:** на этом этапе творческая идея сознательно верифицируется, разрабатывается и внедряется.

Если вернуться к составляющим креативности, то можно констатировать, что действенна трехкомпонентная модель коеативности:

1. компетентность
2. творческое мышление
3. внутренняя мотивация к выполнению творческой задачи (4; С.35).

Вопросы становления творческого мышления не могли обойти наиболее видные представители гуманистического направления современной психологии (Г.Олпорт, А.Маслоу, К.Роджерс). Большинство из них полагали, что источником источником творчества является мотивация личностного роста, потребность в самоактуализации (по А.Маслоу), реализации своих потенциальных возможностей и способностей. Необходимо отметить, что вопрос о смысле жизни, самореализации, экзистенциальных проблемах жизни в целом, как правило, возникает у людей, достигших психологической зрелости.

А.Маслоу выделял две фазы творческой деятельности: первичную и вторичную. Первая фаза характеризуется импровизацией и воодушевлением. Основной мотив возбуждения выражается в форме интереса. Данный интерес позволяет преодолеть усталость и возможные «отрицательные» эмоции, которые могут возникнуть на второй фазе. Вторая фаза, подразумевающая разработку или развитие исходного вдохновения и идей, может привести к подавленности и периодам разочарования.

Характерная особенность первой фазы – наличие воодушевления и импровизации. Основная особенность – интерес. На втором этапе преобладающим влиянием обладает мотивация, помогающая преодолеть разочарования и усталость, накопившиеся в результате работы на первом этапе, когда воодушевление и энтузиазм снижаются.

Помимо мотивации, можно выделить следующие личностные черты творческих людей: 1) независимость, нонконформизм; 2) открытость ума; 3) высокая толерантность к неопределенным ситуациям, конструктивная активность; 4) развитое эстетическое чувство, стремление к красоте.

. Дж.Гилфорд выделяет 4 основных блока способностей: оригинальность, беглость, гибкость и тщательность.

1. Фактор оригинальности определяет продуцирование необычных, далеко идущих идей. Это умение выйти за рамки привычного, увидеть и использовать то, что не укладывается в рамки ранее усвоенного.
Оригинальность, отсутствие тривиальности, необычность высказываемых идей, ярко выраженное стремление к интеллектуальной оригинальности. Творческий человек почти всегда стремится найти свое собственное, отличное от других решение.
2. Беглость связана со способностью решать самые разнообразные проблемы с быстрым просчетом вариантов разрешения ситуации.
3. Фактор гибкости – изменения мнений, определений, стратегий выполнения заданий, форм и способов мышления.

В рабочей концепции одаренности, разработанной Д.Б.Богоявленской, В.Д.Шадриковым, В.Н.Дружининым выделены три аспекта: операционное определение креативности, ее формы, ее значение. Согласно этой концепции креативность в качестве интегративного качества личности, проявляется в направленности (доминантности познавательной мотивации по сравнению с другими типами мотивации), способностях создавать новые идеи и отклоняться от традиционных схем мышления, характере (оригинальности, нестандартности, терпимости к неопределенности, проницательности и т.д.)

Креативность может рассматриваться как потенциальная и актуальная. Потенциальные творческие возможности можно уподобить так называемым латентным (скрытым) компетенциям, о которых не подозревают, или не дают себе труда признать коллеги и руководители обладателя латентными компетенциями.

Согласно указанной концепции в структуру компетентности входят следующие компоненты:

1. Любознательность (невербальная и вербальная).
2. Интуитивность (понятливость) как качество личности.
3. Легкость владения языком как средством формулирования мыслей.

Существуют представления, мешающие управлению креативностью. Это мифы, из которых можно перечислить следующие:

1. Чем вы умнее, тем креативнее, На самом деле, нет высокой корреляции между коэффициентом интеллекта (120- достаточно)и креативностью.
2. Молодые более креативны, чем пожилые. Для приобретения опыта в определенном виде деятельности достаточно 7 лет, но опыт может мешать креативности.

3. Креативность – удел людей, склонных к риску. Риск должен быть просчитан и отмерен.
4. Креативность – удел одиноких. Скорее, это удел общения в самых разных сообществах.

Согласно проведенному авторами журнала Harvard Business Review исследованию, только 15 % компаний в Северной Америке и Азии считают, что у них достаточно квалифицированных кандидатов на замещение ключевых позиций. В Европе ситуация выглядит несколько лучше, но, в то же время, менее 30 % европейских компаний уверены в качестве и количестве нужных кандидатов. Наиболее напряженная ситуация сложилась в странах с переходной экономикой, где дефицит компетентных специалистов будет ощущаться еще около 20 лет.

Спрос и предложение креативных работников в высокой степени зависит от стратегии организации. Так, компания «лидер по издержкам», стремящаяся сократить расходы на персонал среди прочих расходов, будет заинтересована в привлечении специалистов, согласных на более низкую зарплату, ориентированных на результат и стабильную работу. Если компания не меняет достаточно жесткие ориентиры в отношении сотрудников с высоким потенциалом, динамизм сменяется успокоенностью и результативность работников снижается.

Подбор и отбор кандидатов с высоким потенциалом является весьма важным звеном. Обычные методы психологической оценки при приеме на работу часто оказываются недостаточно валидными, назначение кандидатов в кадровый резерв непосредственным руководителем может быть предвзятым, а самовыдвижение кандидатов – ошибочным ввиду переоценки своих способностей и возможностей (закон каузальной атрибуции).

Примером может служить следующая трактовка компетенций:

В настоящее время в практике управления человеческими ресурсами широко применяется компетентностный подход. Парадоксально, но у многих компетенций имеется так называемая «темная сторона», мешающая созданию креативной атмосферы в организации. Адриан Фарнэм приводит позитивные и негативные стороны компетенций по Макколлу (18;С.90):

Компетенции	Потенциальная темная сторона
Командный игрок	Бойся идти на риск, нерешителен, ему недостает независимого суждения
Сфокусированность на клиенте	Не может создать что-то революционно

Направленность на действие	новое, не может контролировать затраты, нереалистичен, слишком консервативен
Аналитическое мышление	Безрассуден, имеет диктаторские наклонности
Прямота	Парализован анализом, боится действовать, склонен раздувать штаты
Инновативность	«Святее всевышнего», ригиден, навязывает свои личные стандарты другим, фанатик
Глобальное видение	Нереалистичен, непрактичен, впустую тратит время и деньги
Способность хорошо ладить с людьми	Не видит локальных рынков, слишком разбрасывается, не сфокусирован
	Мягко, не может принимать жестких решений, слишком нежничает с людьми

Нельзя оставить незамеченной также имеющуюся разницу между творческими, «креативными» людьми, «талантами», которые зачастую воспринимаются не как творцы, а как люди, способные решать нетривиальные задачи как технического, так и управленческого характера, а также сотрудниками с высоким потенциалом (high potentials), которые призваны замещать освобождающиеся в организации должности вплоть до высших управленческих должностей. Для последнего рода сотрудников в Северной Америке достаточно успешно применяется модель, разработанная фирмой «Эгон Цендер Интернэшнл», Модель состоит из пяти концентрических кругов, часть которых меняется с большим трудом (мотивы), другая часть (навыки) довольно легко поддается освоению и научению.

Кратко перечислим составляющие модели: мотивы (желание положительно влиять на людей), лидерские качества (психологический «инсайт»; умение вовлекать сотрудников, решительность, желание быть понятым; самоидентификация с должностью топ-менеджера (принятие трудностей, связанных с этой позицией, видение себя как топ-менеджера (33; С.81)..

Наше глубокое убеждение состоит в том, что при переходе к обществу будущего, которое называется «обществом знаний», «экономикой знаний», «информационной цивилизацией» и проч., таким социальным субъектом может стать креативный (креативно-модернизационный) класс. Именно он по факту является основным

генератором инноваций, субъектом воспроизводства человеческого капитала, держателем культурного и информационного ресурсов. Американский социолог Ричард Флорида причисляет к креативному классу творческих профессионалов, занятых в креативном сегменте экономики, – работников, чья экономическая функция заключается в создании нематериальных активов, приносящих материальные дивиденды: новых идей, новых технологий и нового креативного содержания. То есть стратификация производится по профессиональному критерию: представители креативного класса – это профессионалы творческих профессий.

В современных российских условиях предпочтительнее использовать антропосоциальный критерий – когда главный классифицирующий признак связан не с объективными, а с субъективными, психологическими показателями. Поэтому в современной России круг людей, составляющих креативный класс, следует рассматривать шире, чем это делает Флорида. К нему можно причислить всех тех, кто в пределах своей профессиональной или социальной деятельности является инноватором, генератором развития, создателем «точек роста».

В социальном отношении это представители отраслевой и фундаментальной науки, разработчики и реализаторы высоких технологий, представители некоторых сегментов бизнеса (чаще среднего, созданного с нуля, а также венчурного), активная часть городской интеллигенции, работающая в сфере формирования духовной и информационной реальности. Сюда же следует отнести и представителей «рутинных» профессий, склонных к инновациям и усовершенствованиям в пределах своей профессиональной деятельности, – среди них особое место принадлежит бюрократам-инноваторам. Креативный класс в своей массе состоит из тех, кого в России называют «интеллигентами», а на Западе «интеллектуалами», но не тождествен ни тем, ни другим.

Интересен вопрос о соотношении креативного и среднего классов. В современной России средний класс можно выделять по четырем признакам: во-первых, социально-профессиональный статус, во-вторых, наличие человеческого капитала (образовательный уровень), в-третьих, экономический статус (уровень жизни), в-четвертых, самооценка – ощущение своей принадлежности к среднему классу. Но огрубленно средний класс описывается прежде всего по критерию покупательной способности – как класс потребителей, тогда как креативный класс описывается как прослойка творцов, создателей. Разумеется, креативный класс не является антиподом среднего класса, но их классификация производится на основе диаметрально противоположных признаков.

Флорида пишет также о «подводных камнях современного опыта». В частности, ссылаясь на Тома Фрэнка и других исследователей, он указывает, что

коммерциализация жизненного опыта может лишить его креативного содержания» (19; С.213). На примере постоянных посетителей ночных клубов, он критически называет их «не более чем стадом послушных море баранов».

Когда старые признаки, отличающие один тип человека от другого, начинают блекнуть и размываться, это верный признак глубоких социальных перемен. Высокоплатовое и низкопробное, альтернативное и попсовое, работа и досуг, позиции руководителя фирмы и неформала сегодня сливаются воедино. Хотя эта тенденция распространяется на многие аспекты нашей культуры и быта, она проявляется недостаточно резко, чтобы ее можно было бы назвать революцией.

По мнению Флориды, мы являемся свидетелями столкновения двух видов этики.

Протестантская трудовая этика утверждает, что смысл жизни обретается в упорном труде. Человек работает производительно и эффективно, чтобы организация работала производительно и эффективно. В этом смысле, подобная этика также связана с мэйнстримом и конформизмом. Общественная структура воспринимается как данность.

Богемная этика более гедонистична. Она утверждает, что есть ценность в удовольствии и в счастье – не в грубой распущенности и алчных излишествах, а в принятии и переживании опыта того, что предлагает жизнь. Богемная этика обладает своей разновидностью дисциплины, по преимуществу эстетического характера.

Д.Пффеффер пишет об издержках компаний в «войне за таланты»: «трудно спорить с тем, что выигрывает компания, в которой работает самый лучший и талантливый. Однако **«война за таланты» строится на ошибочных посылах:** !) если деятельность организации складывается из деятельности индивидов, заполучив самых лучших, компания выиграет в конкурентной борьбе; 2) люди неизменны, и поэтому так важно отбирать и удерживать лучших работников. Очевидно, что один талантливый игрок не делает хорошей командной игры, а способности людей меняются. Кроме того, в «войне за таланты» компания сосредотачивается на поиске персонала вовне, вместо того чтобы развивать собственный человеческий капитал; акцент ставится на индивидуальной работе, порождающей внутреннюю конкуренцию, а не на работе в команде. Восхищение талантами вне компании и недооценка собственного персонала демотивируют его. При снобизме и некритичном самовосприятии («у меня работают лучшие») мудрая организация возможна. В мудрой организации люди знают, что они знают, а чего не знают» (29; С.248).

Й. Фраймата исследовал проблему подавления страха инновационного поведения. По его мнению, некоторые менеджеры даже избегают менять свое поведение на более выгодное при столкновении с новыми условиями, опасаясь стать посмешищем, поскольку

их поведение может не соответствовать ожиданиям других членов организации. Он приводит пример поведения менеджера, прошедшего семинар, посвященный методам креативности и изучившего, помимо известного метода «мозгового штурма», также метод brainwriting, синектику и морфологический анализ. На вопрос ведущего, заметившего его увлеченность новыми навыками, о том, будет ли он применять их в своей работе, он искренне ответил: «Если бы я стал делать это, на мне тут же поставили бы клеймо сумасшедшего». Конформизм и страх показаться «странным» в глазах своих коллег, вернувшись после обучения, он охарактеризовал новые методики как «ничего кроме дополнительных расходов» (20; С.57).

Ю.Г.Волков отмечает, что в российском обществе «социальные различия между элитой и массой связаны с самими механизмами социального отбора, расслоения, в которых приоритетны принципы формальной иерархизации, политической и социальной целелесообразности. А творческие качества могут рассматриваться как дестабилизирующие, неделовые, как проявление управленческой и организационной недисциплинированности. Программа рационализации социальной жизни, которой руководствуется современный российский истеблишмент, на наш взгляд, технократична и не связана с адекватной оценкой социально-гуманитарного и культурного потенциала общества. За пределами модернизационного проекта остается большинство представителей гуманитарной интеллигенции, деятелей сфер культуры и образования, свободные интеллектуалы» (29; С.26).

Нам представляется необходимым хотя бы в небольшой степени остановиться на различиях между креативными и некреативными людьми. В значительной степени это зависит от особенностей мышления: конвергентного и дивергентного. Данное разделение стилей мышления, к сожалению, не нашло широкого применения в практике управления человеческими ресурсами. Приводим его по практическому руководству, которое касается управлением временем (7; С.63)

Дивергентное мышление - это процесс, который позволяет двигаться от пункта отправления различными путями для поиска множества идей или реакций.

Люди, у которых доминирует правое полушарие, по-видимому, чаще перерабатывают информацию дивергентно. Свою энергию они направляют на то, чтобы одновременно работать над различными проектами, думать во всех направлениях. Они производят и собирают огромное количество материала и создают множество новых идей. Напротив, люди, у которых доминирует левое полушарие, чаще перерабатывают информацию конвергентно. Их энергия направлена на то, чтобы, работая в предложенных рамках. Сконцентрироваться на задаче и прийти к желаемому результату. Они

предпочитают работать в помещении, где царит порядок, стараются улаживать все до мелочей, отказываются от излишеств и придерживаются распорядка дня.

Конвергентно мыслящий человек	Дивергентно мыслящий человек
<ul style="list-style-type: none"> • из многого создает одно, • стягивает в центр, • обводит кружком, • работает шаг за шагом, • ограничивает себя, • терпелив, делает планы на будущее • следует логике, • любит надежность, • предпочитает «жесткие» даты и факты, • ищет единственный верный ответ • считается упрямым. 	<ul style="list-style-type: none"> • из одного создает многое, • расширяет границы, • проверяет всю картину на ощупь, • хватается за разные дела, • стремится расширить свое «Я», • делает все немедленно! • следует интуиции, • любит открытые пространства, • легко оперирует неоднозначными данными, предположениями и предчувствиями, • ищет, насколько возможно, больше ответов, • считается рассеянным и неловким.

Дивергентное решение – это процесс, который позволяет двигаться из пункта отправления различными путями для поиска множества путей или реакций. Согласно Гилфорду (Guilford,1950), способность к дивергентному мышлению имеет важное значение для творчества. Благодаря дивергентному мышлению можно порождать большое количество разных идей, оно способствует возникновению множества возможностей и направлений поиска; вероятность найти новую и полезную идею существенно увеличивается.

Человек конвергентного типа привык обращать внимание только на важные и срочные обстоятельства. Ограничения уже как бы «заложены» в его предстоящие действия.

Напротив, дивергентный человек начинает растекаться мыслью еще даже не приступив к выполнению задания. Через некоторое время выполнение первоначальной задачи перестает привлекать его внимание и даже становится обременительным

Для конвергентного человека расставить приоритеты несложно. Задачи, как правило, легко распадаются на тип «А» (важно и срочно), «Б» (важно, но несрочно), и «В» (срочно, но неважно).

При дивергентном мышлении список приоритетов, скорее всего, будет в три раза длиннее, чем у конвергентного человека. Сотрудник не ограничивается тем, что нужно сделать, но обращает свое внимание и на то, что возможно сделать помимо выполнения основной задачи.

Еще одна способность, которая считается важной для креативности, - это способность оценивать идеи и разделять те, которые нужно разрабатывать, и те, от которых можно отказаться. Французский математик Анри Пуанкаре, размышляя по поводу своей собственной креативности, утверждал, что способность к разделению идей является наиболее важной. По его мнению, для этой интеллектуальной процедуры неосознанно используются эстетические критерии, которые выполняют роль сита, отделяющие творческие идеи от массы существующих возможностей; особое внимание уделяется только тем идеям, которые оцениваются как «гармоничные» (9;С.33).

Четыре концепции, связывающие культуру и знания

Современные исследователи и практики в области управления знаниями сходятся в том, что знания и культура в организациях неразрывно связаны. Формируемые культурой ограничения часто препятствуют развитию и эффективному использованию знаний. Приводимые ниже четыре концепции разработанные Д.У.Делонгом и Л.Фейхном (17;С..250-270) позволяют принять правильное решение в отношении взаимодействия культуры и управления знаниями.

1. Культура формирует представление о том, какие знания являются важными. Именно они представляются сотрудниками организации наиболее важными и желательными. Как повлияют изменения культурных норм на усвоение и передачу новых знаний? Возможны ли альтернативные действия и их возможные последствия? Можно ли изменить некоторые элементы культуры для обеспечения необходимых мер поведения? Важно отметить также, что представители различных субкультур в организациях часто используют различные критерии оценки знаний.

2. Культура является посредником во взаимоотношениях между уровнями знаний. Как правило, руководители, реализующие нормы культуры и проводящие мероприятия, направленные на то, чтобы знания сотрудников переводились в более структурированную форму и становились «базой данных» организации, сталкиваются с определенным, иногда весьма значительным сопротивлением со стороны сотрудников, которые, в свою очередь, полагают, что являются владельцами этих знаний и не желают делиться ими, полагая, что это приведет к снижению их авторитета и конкурентоспособности в организации. Таким образом, культуры с низким уровнем доверия, ограничивают поток знаний. Степень доверия членов организации друг к другу фактически является проявлением уровня *социального капитала*. Е.Г.Ясин считает доверие, ответственность, терпимость и солидарность базовыми компонентами социального капитала (24;С 64). В то же время, он ссылается на уже упоминавшийся труд Р.Флориды, который подвергает сомнению однозначно положительную оценку социального капитала, ссылаясь на ряд работ, из которых следует, что при уровне социального капитала выше некоторого предела он вступает в противоречие с креативностью. При размышлении можно привести аргументы, объясняющие это противоречие: социальный капитал – это совокупность неформальных социальных связей, предполагающих обязательства людей следовать правилам и ожиданиям других относительно предсказуемого поведения лица или организации (доверие). Но творчество чаще всего связано с нарушением правил, а свобода творчества требует, чтобы нарушать правила разрешалось или даже, чтобы такое поведение поощрялось» (24; С.65).

Делонг и Фейхн рекомендуют оценить, как текущая культура вашей компании будет способствовать или препятствовать предлагаемому перераспределению знаний; определить, какие новые модели поведения должны демонстрировать руководители для того, чтобы сообщить о переходе от ценности индивидуального знания к ценности коллективного знания; прояснить, какие практики необходимо изменить для того, чтобы способствовать совместному использованию знаний.

3. Культура создает контекст для социального взаимодействия. Влияние культуры на контекст для взаимодействия можно оценивать как минимум в трех аспектах: взаимодействие по вертикали (культуры с нормами и практиками, которые не одобряют открытый и честный обмен мнениями между различными уровнями иерархии, создают коммуникативный контекст, препятствующий эффективному распространению знаний), взаимодействие по горизонтали (различные уровни степени взаимодействия, чувство коллективной ответственности и повторное использование существующих знаний) и особые модели поведения, способствующие распространению и использованию

знаний. Из особых моделей поведения, способствующих развитию знаний, можно выделить распространение знаний и обучение других сотрудников, а также работу над исправлением ошибок.

4. Культура формирует процессы создания и приобретения новых знаний. Делонг и Фейхи выделяют четыре характеристики, отличающие культуры, более эффективные в создании и и интегрировании новых знаний, поступающих из внешней среды. Во-первых, это понимание того, что знания, поступающие из внешней среды, рассматриваются в качестве отправной, а не конечной точки инноваций. Внешние знания могут и должны совершенствоваться. Во-вторых, в компании поощряются активные обсуждения ключевых стратегических вопросов, опирающихся на обширные внешние и внутренние источники знаний. Председатель правления компании Intel Энди Гроув называл это «конструктивной конфронтацией» (constructive confrontation). Кроме того, при поиске, обсуждении и синтезировании знаний, относящихся к важным аспектам бизнеса, предполагается высокий уровень участия сотрудников. В-четвертых, организации подвергают пересмотру существующие допущения и убеждения, которые в прошлом привели их к успеху. Как отмечает Гроув, для того, чтобы современные менеджеры смогли правильно интерпретировать радикальные перемены, происходящие в окружающей внешней среде, они должны «проявить любопытство человека со стороны...не ограничивая себя эмоциональными привязанностями к прошлому» (17; с.268).

По мнению авторов ставшей широко известного бестселлера «Война за таланты» (10; С 35), в современном мире создается новая реальность:

Старая реальность	Новая реальность
Людям нужны компании Конкурентное преимущество- оборудование, капитал и места Более талантливые люди имеют некоторое значение Дефицит рабочих мест Сотрудники верны компании, и есть гарантия их занятости Люди принимают предлагаемый компенсационный пакет	Компаниям нужны людям Конкурентное преимущество - талантливые люди Более талантливые люди имеют огромное значение Дефицит талантливых людей Люди склонны к смене компаний, их обязательства краткосрочны Люди требуют гораздо больше

Новый способ управления талантами

Старый способ	Новый способ
За управление людьми отвечает отдел персонала	Наша компания, должности и стратегия ориентированы на прием талантливых

<p>Наем персонала похож на процесс покупки Мы думаем, что развитие происходит благодаря программам обучения</p> <p>Мы относимся ко всем одинаково</p>	<p>людей Наем похож на маркетинг Мы способствуем развитию главным образом через последовательность повышающих профессионализм заданий, коучинг и наставничество Мы вознаграждаем всех сотрудников, но дифференцируем вознаграждение</p>
---	---

Все начинается с установки на таланты

Старые представления	Новое отношение к талантам
<p>Неопределенное понятие, что «люди – наш ценнейший актив Управление людьми – обязанность отдела персонала</p> <p>Раз в год мы отводим два дня на планирование преемственности Я работаю с сотрудниками, которых «унаследовал»</p>	<p>Глубокая убежденность, что более талантливые сотрудники приводят к повышению результативности компании Все управленцы отвечают за усиление своего коллектива Управление талантами – основная часть управления компанией Я иду на смелые действия, чтобы построить нужную мне команду</p>

Работа с талантами – обязанность каждого руководителя

1. Установить «золотой стандарт» для талантов.
2. Активно участвовать в кадровых решениях на разных уровнях своей организации.
3. Руководить простым, но глубоким процессом оценки потенциала сотрудников.
4. Внушать установку на таланты всем управленцам на всех уровнях.
5. Вкладывать достаточно средств в развитие талантов.
6. Нести самому и возлагать на своих менеджеров ответственность за силу создаваемых команд.

Перестройте стратегию найма

Старые стратегии привлечения сотрудников	Новые стратегии привлечения сотрудников
<p>Воспитывать все таланты внутри фирмы Нанимать, когда освобождаются должности Пользоваться несколькими традиционными ресурсами Давать объявления для тех, кто ищет работу</p> <p>Определить диапазон вознаграждения и не выходить за его рамки Главное при найме – отбор кандидатов</p> <p>Нанимать по необходимости, без планирования</p>	<p>Внедрять таланты со стороны на всех уровнях Постоянно охотиться за выдающимися людьми Множество разных источников талантов Находить способы связаться с кандидатами, пассивно ищущими работу Нарушать правила вознаграждения, чтобы завоевать нужных кандидатов Главное при найме – и отбор кандидатов, и умение их убедить Разрабатывать стратегию привлечения каждого типа талантливых работников</p>

Развитие талантов

Старый подход к развитию	Новый подход к развитию
Развитие происходит само собой Развитие означает обучение Таланты принадлежат подразделению; люди не переходят из одного подразделения в другое В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники Наставников находят немногие счастливицы	Процесс развития встроен в организацию Развитие означает в первую очередь сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество Таланты принадлежат компании; люди легко перемещаются внутри компании Все сотрудники нуждаются в наставничестве и коучинге Наставников дают каждому перспективному сотруднику

Для поощрения креативности необходимо в первую очередь целенаправленное поощрение креативности. Это, безусловно, одна из самых сложных задач, стоящих перед руководителями организации, претендующей на развитие креативности сотрудников. Существуют внутренние и внешние блоки, препятствующие созданию и поддержанию творческой атмосферы. М.Нельке относит к «киллерам креативности» следующие факторы:

1. Перестраховка.
2. Давление конкуренции (часто мешает творчеству, т.к. оно требует особого, расслабленного состояния психики).
3. Шаблонное мышление.
4. Вознаграждения (для творческих людей наградой являются не деньги, а результативность труда).
5. Непоследовательность (творческие идеи должны реализовываться в конкретных делах, а простое продуцирование идей не ведет к достижению конечных результатов).
6. Цейтнот – способствует тому, что разработчик нового проекта хватается за первую пригодную идею.
7. Плохие общие условия – хороший психологический климат способствует творчеству, и наоборот.
8. Самодовольство.
9. Равнодушие, незаинтересованность.
10. Неблагоприятная структура предприятия, т.е. корпоративная культура должна инициировать творчество, а не гасить креативные усилия сотрудников.
11. Недостаточная уверенность в себе.

Значительную, если не определяющую роль в организации с точки зрения креативности играют менеджеры компании, способные обеспечить организационную поддержку инноваций и креативности. Воля высшего руководства определяет степень усилий, прилагаемых менеджерами среднего звена. Розабет Мосс Кантор считает наиболее важными факторами, которые способствуют желанию сотрудников браться за проекты, даже не связанные с их основной работой, следующие:

- Многообразные связи между смежными отделами, находящимися в ведении сразу нескольких руководителей.
- Свободный и не скованный официальными рамками информационный обмен.
- Несколько финансово независимых центров влияния.
- Большая доля менеджеров с весьма широко очерченными должностными обязанностями.
- Интенсивное и неформальное общение между сотрудниками разных подразделений и служб, культура, ориентированная на командную работу, превалирование горизонтальных связей при обмене материальными, административными и информационными ресурсами. В таких случаях менеджер успевает заручиться поддержкой коллег еще до того, как его проект одобрит начальство.
- Система поощрений, ориентированная на инновации в персонал и новые проекты, а не на вознаграждение за выслугу лет. При такой системе руководители не боятся браться за сложные проекты и рассчитывают на поддержку, в том числе финансовую. Одна из самых главных наград для талантливого руководителя – шанс заняться еще более крупным проектом (34; С.96).

К сожалению, творческий потенциал человека может и не проявиться в процессе его трудовой деятельности. Как отмечают С.Роббинс и Т.Джадж (28; Р.1158), большинство людей обладают творческим потенциалом, но они должны выбраться из привычной для себя «колеи» и прибегнуть к дивергентному мышлению. Безусловно, выдающиеся творческие личности представляют из себя исключение. Исследование ряда авторов показало, что исключительными творческими способностями обладают лишь менее 1 процента населения земного шара. Высокую креативность показали 10 процентов, и почти 60 процентов показывают определенный творческий потенциал. Интересно, что более высокую креативность демонстрируют люди с высокими показателями по открытости к новому (исследования по «Большой пятерке»). Другие свойства креативных

людей: высокий интеллект, независимость, уверенность в себе, готовность к риску, внутренний локус контроля (по Дж.Роттеру), терпимость к неопределенности, а также высокая способность переносить фрустрацию(28; с158).

Кроме того, многочисленные исследования доказали достоверность трехкомпонентной модели креативности. Согласно этой модели, индивидуальная креативность требует компетентности, творческого мышления и и внутренней мотивации к выполнению конкретной задачи. Результаты исследований показывают, что чем выше уровень каждого из этих трех компонентов, тем выше креативность человека.

Таким образом, инновационная организация может и должна развивать творческие способности своих сотрудников. Количество методов и способов развития творческих способностей велико, остановимся на обучении (в заранее отведенное время, с серьезными намерениями, контролем и желанием подучить нужные результаты) лишь на нескольких из них

Креативность нуждается в развитии в соответствующих ей условиях развития. Не имея возможности подробно останавливаться на техниках креативности, достаточно давно применяемых в управленческой, особенно западной практике, ограничимся кратким описанием наиболее распространенных и эффективных методов. Подробное описание техник представлено в обширной литературе по принятию управленческих решений.

«Мозговой штурм» - одна из наиболее старых и популярных техник решения управленческих задач, способствующих креативности. Техника позволяет генерировать множество идей в короткое время. Группа, принимающая участие в «мозговом штурме», обычно состоит из 4-8, максимум 12 участников. Основные правила проведения:

- критика запрещена;
- безрассудные идеи поощряются (потом их можно значительно упростить);
- количество идей на первом этапе важнее их качества;
- поощряется комбинирование идей. Продолжительность: стадия поиска идей – примерно 15-20 минут; стадия оценки – около 30-40 минут.

Существуют варианты мозгового штурма, например, прогрессирующий «мозговой штурм» (stop-and-go brainstorming) – несколько коротких фаз генерирования идей чередуются с короткими фазами оценки; самостоятельный «мозговой штурм», а также попеременный, когда фазы коллективного и индивидуального генерирования идей попеременно сменяют друг друга. Одним из вариантов является метод «635», когда каждому участнику дается лист бумаги с описание проблемы, а он в течение пяти минут записывает на нем 3 варианта решения проблемы и передает лист другому участнику, который, в свою очередь, также передает ему свой лист с тремя предложениями, а в

последующие 5 минут надо добавить еще три предложения. Таким образом, в результате появляется 108 вариантов решений проблем. Метод достаточно стрессовый, но и мобилизующий.

Синектика – техника, разработанная в начале 60-х гг. прошлого века американцем Уильямом Гордоном. Техника применяется во многих крупных корпорациях, хотя она недоступна для новичков. Техника занимает полдня или целый день. Имеет следующие этапы: формулирование проблемы, «мозговой штурм», повторное формулирование проблемы, создание «прямой аналогии» (как правило, из природы, техники, экономики и других областей), создание «личной» б, затем – «символической» аналогии, создание «второй прямой аналогии», «вынужденное согласие» и, наконец, формулирование вариантов решения.

Мыслительные стулья Диснея – основывается на привычке Уолта Диснея во время работы входить в три различные роли: мечтателя, реалиста и критика.

Мыслительные шляпы Э. де Боно – участники распределяют между собой шляпы разного цвета и, соответственно, соответствующие роли. Белая шляпа отражает объективные факты и нейтральную информацию, красная – чувства и интуицию, черная – символизирует критику и сомнения. Под желтой шляпе можно увидеть преимущества проекта, зеленая символизирует новые идеи и креативность, а синяя – большие кругозор и объективность.

Существуют и другие техники, например, латеральное мышление Э. де Боно, ментальные карты Тони Бьюзана и т.п.

Рекомендации по управлению по управлению креативностью в организации

Как уже говорилось в начале этой главы, управление креативностью, так же как и управление знаниями, представляет собой трудность в силу ряда причин. Одна из них - общая атмосфера и корпоративная культура организации. В значительной степени на креативность влияет поддержка высшего руководства организации. Среди рекомендаций и особенностей успешных организаций по поддержанию соответствующей атмосферы можно выделить следующие:

- Руководство креативных предприятий рассматривает творческую активность своих сотрудников не как роскошь или продление досуга, а как необходимость.
- Время для творческой активности на креативных предприятиях четко запланировано.
- Руководство креативных предприятий доброжелательно воспринимает идеи своих сотрудников.

- Руководство креативных предприятий ставит перед своими сотрудниками цели (13;с.125).

Существует множество советов по развитию креативности. Папалья и Оулдс (Papalla and Olds, 1988) предлагают несколько советов для развития креативности:

- Сознательно прилагайте усилия к тому, чтобы проявлять оригинальность и выдвигать новые идеи.
- Не беспокойтесь о том, что о вас могут подумать люди.
- Старайтесь мыслить широко, при этом не обращая внимание на запреты, накладываемые культурными традициями (например, расовые или половые предрассудки).
- Если вы ошиблись при первой попытке, рассмотрите другие варианты и попробуйте найти новые пути.
- Будьте всегда открыты для дискуссии и проверяйте все предположения.
- Ищите объяснения странных и непонятных явлений.
- Преодолевайте функциональную фиксированность и ищите необычные способы применения обычных вещей.
- Откажитесь от привычных методов деятельности и попробуйте поискать новые подходы.
- Чтобы «выдать-на-гора» как можно больше идей, используйте метод мозгового штурма.
- При оценке идей старайтесь быть объективным. Представьте, что они принадлежат не вам, а другому человеку» (9; с. 166).

Как отмечает российский автор (28; С.54), «сопротивления процессу отчуждения (фиксации) знаний со стороны работника можно избежать не только через принуждение, Нои с помощью правильной мотивации работника на обошщение его собственного интеллектуального капитала. ... при управлении интеллектуальными сотрудниками необходимо учитывать их повышенную степень свободы». На наш взгляд, здесь содержится противоречие: как раз повышенная потребность в свободе на рабочем месте не допускает принуждения работника в принципе.

Более разумным подходом является повышение вовлеченности работников в достижение целей организации, которое может осуществляться при условии соблюдения следующего подхода:

1. Стратегия «Фокус – на таланты».
2. Развитие талантов приоритетно. Оно происходит не под должность а под следующий управленческий уровень (т.е., целью является не подготовка человека

для конкретной позиции, а поднятие его на более высокий управленческий уровень, помощь в развитии мышления и навыков руководителя, стратегического видения.

3. Немедленное инвестирование в выявленные таланты.
4. Закрытие вакансии и замещение слабых менеджеров лучшими кандидатами из числа талантов. При этом главное поощрение для талантов – нематериальное (29;С.13).

Создание условий, способствующих креативности, также является важным фактором. Так, в компании 3М существует многолетняя традиция – правило 15 %, согласно которому сотрудники имеют право до 15 % своего рабочего времени тратить на выбранные ими лично проекты. Обучение сотрудников техникам креативности, выделение специального времени для совместного обсуждения проблем, требующих творческого решения, также вносят существенный вклад в формирование творческого климата. Творческий человек – это человек свободный, находящийся в состоянии потока (the flow state), по выражению Михая Чиксентмихайи. Такой человек, решая творческие задачи, достигает самореализации, осознает значимость своей работы и психологическую защищенность, выходящие в современном обществе на передний план по сравнению с материальной компенсацией. Это так называемая аутоотелическая личность, которую «отличает способность с легкостью превращать потенциальные угрозы в задачи, решение которых приносит радость и поддерживает внутреннюю гармонию. Это человек, который никогда не испытывает скуку, редко тревожится, включен в происходящее и большую часть времени переживает состояние потока. В буквальном переводе это понятие означает «личность, цели которой находятся в ней самой» - речь идет о том, что цели такого человека порождаются преимущественно его внутренним миром, а не заданы генетическими программами и социальными стереотипами, как у большинства людей. Основные цели аутоотелической личности формируются в ее сознании в процессе оценки переживаний, то есть создаются ею самой» (23; С.314).

Подводя итог, можно сказать, что основными необходимыми факторами успешного управления креативностью в организации являются:

- выработка стратегии «управления талантами» в конкретной организации;
- осознание необходимости специальных программ и мер для помощи креативным сотрудникам со стороны не только топ-менеджеров, но и линейных руководителей;
- формирование и поддержание необходимой инновационной корпоративной культуры;

- создание условий для создания у креативных сотрудников «состояния потока», способствующего их самореализации.

Литература

1. Айзенк М. Психология: комплексный подход. Под ред М.Айзенка – Минск: ООО «Новое знание», 2002.
2. Бекоева Д.Д. Практическая психология. учеб. Пособие для студ. Высш.учеб.заведений. – М.: Издательский дом «Академия», 2009. -
3. Кашапов М.М. Психология творческого мышления профессионала. Монография. – М.: ПЕР СЭ, 2006.
4. Ларионова Л.И. Культурно-психологические факторы развития интеллектуальной одаренности. – М: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011
5. Альбрехт К. Практический интеллект. Наука о здоровом смысле. – М.: Бизнес психологи, 2011.
6. Голви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени. – М.: АСТ; Астрель, 2007.
8. Квинн В. Прикладная психология. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
9. Любард Т., К.Муширу, С.Торджман, Ф.Зенасни. Психология креативности. .- М.: Когито-Центр, 2009.
10. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х, Экселрод Э. Война за таланты. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2009.
11. Нельке М. Техники креативности. – М.: Омега-Л, 2006.
12. Ньюбайджин Дж. Введение в креативную экономику. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2011.
13. Клэкстон Г., Лукас Б. Креатив и интуиция в бизнесе. Правят умники с улицы... - М.: РИПОЛ классик, 2010.
14. Майлз Э., Хэндфилд – Джонс, Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
15. Психологическая энциклопедия. Под редакцией Р.Корсини и А.Ауэрбаха. _М.:ПИТЕР, 2003.
16. Роу А. Креативное мышление. – М.: НТ Пресс, 2007.

17. Управление знаниями. Хрестоматия.- СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009.
18. Фарнэм А. Некомпетентный менеджер. Некомпетентность как массовое безумие. – М.: ГИППО, 2008.
19. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Классика – XXI, 2011.
20. Фраймата Й. Страх в работе менеджеров. Психология и инновационный менеджмент. – Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2005
21. Хокинс Дж. Как превратить идеи в деньги. – М.: Издательский дом «Классика»-XXI», 2011.
22. Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. – М.: Издательский дом «Классика»-XXI», 2011.
23. Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011.
24. Ясин Е.Г. Модернизация и общество. – М.: Изд.дом ГУ ВШЭ, 2007.
25. The Innovator’s Toolkit. 10 Practical Strategies to Help You Develop and Implement Innovation. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2009.
27. Pfeffer J. Fighting the War for Talent is Hazardous to your Organization’s Health//Organizational Dynamics, Vol.29, No. 4, p.248
28. Robbins Stevens, Judge Timothy.Organizational Behavior. Pearson Education LTD, 2007.

Периодические издания:

29. Волков Ю.Г. Креативное общество как цель российской модернизации// Социологические исследования, № 11, 2011.
30. Лебедева Н.М., Ясин Е.Г. Культура и инновации. К постановке проблемы. Форсайт, 2 (10), 2009.
31. Оськин В. Управление работниками знаний. Управление персоналом, март 2004.
32. Муртазин Р.Р., В.В.Луцкина. Фокус – на таланты. Справочник по управлению персоналом, № 1, 2005.
33. Claudio Fernandez-Araoz, Boris Groysberg, Nitin Nohria. How to Hang On to Your High Potentials// Harvard Business Review, October 2011.
34. Розабет Мосс Кантор. Инноватор среднего звена. Harvard Business Review Россия, май 2006.